

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam setiap organisasi peranan sumber daya manusia menduduki posisi yang sangat strategis. Keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuannya akan sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini secara tegas dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (1990:10), yaitu sebagai berikut, “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, penentu terwujudnya tujuan organisasi”.

Mengingat sangat pentingnya peranan sumber daya manusia, maka setiap organisasi selalu melaksanakan pengembangan kemampuan para tenaga kerjanya. Untuk mewujudkan pengembangan yang berhasil diperlukan manajemen. Penggunaan manajemen yang baik dan tepat akan menghasilkan pelaksanaan pengembangan yang berhasil sesuai dengan tujuan yaitu untuk meningkatkan efektivitas kerja. Faktor penentu dalam meningkatkan efektivitas kerja tersebut adalah ketepatan dalam memilih dan menggunakan manajemen, dimana tugas ini merupakan tugas para pengelola sumber daya manusia yang berusaha memilih dan menggunakan manajemen yang baik dan tepat.

Usaha mempersiapkan sumber daya manusia bukan hanya sekedar pengadaan tenaga kerja saja melainkan merupakan tindakan terpadu dari berbagai

fungsi yang luas mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Edwin B. Flippo mengemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan tenaga, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan William B. Castetter (1981:35), mengemukakan fungsi-fungsi yang lebih spesifik yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, penerimaan personel baru, penyaringan, orientasi dalam rangka membantu personel menyesuaikan diri secara efektif terhadap tugas-tugas baru, penilaian, pengembangan dan kompensasi. Lebih lanjut Randall (1987:15), mengidentifikasi fungsi-fungsi tersebut kedalam proses pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi planning, staffing, appraising and compensation, improving, establishing and maintaining. Dengan upaya-upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan suatu kondisi bekerja yang produktif, sehingga mampu memberikan jawaban dalam menghadapi masalah-masalah yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan.

PT. KAI (Persero) yang merupakan perusahaan yang mempunyai bisnis dalam jasa angkutan darat baik penumpang maupun barang dan sebagai perusahaan komersial, perlu dikelola dengan efektif agar dapat bersaing dengan perusahaan angkutan lainnya. Dalam keadaan yang kompetitif ini, perusahaan yang tidak efektif keberadaannya sangat terancam.

Mengacu kepada uraian di atas, menunjukkan bahwa salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting ialah : pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang disebut dengan pengembangan tenaga kerja.

Untuk itu PT. KAI (Persero) mengadakan program pengembangan sumber daya manusia yang memfokuskan pada pendidikan dan latihan (diklat), pengembangan karir dan penilaian kinerja. Dalam hal ini, tercakup pada program khusus pengembangan tenaga kependidikan dalam perusahaan tersebut, yang akan menjalankan dan bertanggung jawab terhadap program pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Secara khusus upaya pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kependidikan di perusahaan dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi akademik, dapat dilihat implementasinya terutama dalam praktek-praktek berkenaan dengan perencanaan, rekrutmen, penilaian, kompensasi dan pembinaan serta pengembangan. Dalam prakteknya masih perlu dipertanyakan, sejauhmana prinsip-prinsip pengelolaan sumber daya manusia yaitu tenaga kependidikan diimplementasikan dengan benar sehingga memberikan kontribusi bagi peningkatan efektivitas kerja.

Usaha untuk meningkatkan efektivitas kerja ini dipandang sangat tepat, karena untuk meraih kualitas dalam pekerjaan terutama untuk menghadapi tantangan para pesaing. Untuk itu studi yang bertalian dengan upaya peningkatan sumber daya manusia tenaga kependidikan dipandang penting dan strategis.

## **B. Rumusan Masalah Dan Pertanyaan Penelitian**

Dari berbagai masalah yang lazim dihadapi setiap organisasi, salah satunya yang selalu menantang yaitu masalah sumber daya manusianya. Yang menjadi persoalannya adalah : Usaha-usaha apakah yang sebaiknya ditempuh

untuk meningkatkan kemampuan kerja tenaga kependidikan agar dapat menjamin keefektifan kerja yang sebaik-baiknya ? Pertanyaan di atas sangat luas karena masalah efektivitas kerja banyak berhubungan dengan kegiatan operasional manajemen sumber daya manusia meliputi : perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pengembangan atau pembinaan, penilaian dan kompensasi. Karena luasnya masalah efektivitas kerja itu, penulis membatasi masalah bersangkutan pada : Bagaimanakah manajemen pengembangan tenaga kependidikan yang harus ditempuh untuk meningkatkan efektivitas kerjanya ? Masalah ini didasarkan pada anggapan bahwa fungsi pengembangan dalam manajemen sumber daya manusia, mempunyai pengaruh nyata terhadap peningkatan kemampuan tenaga kependidikan.

Permasalahan manajemen pengembangan tenaga kependidikan tersebut dirinci dalam pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pola pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan yang terdiri dari diklat, pengembangan karir dan penilaian kinerja dilaksanakan ?
2. Bagaimanakah kebijakan pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan dilaksanakan ?
3. Sasaran apa yang akan dicapai dari pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan ?

### **C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pola manajemen pengembangan tenaga kependidikan yang dapat meningkatkan efektivitas kerja.

Secara khusus tujuan penelitian ini mencakup :

- (1) Memanajemen pengembangan yang baik terdiri dari diklat, pengembangan karir dan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh tenaga kependidikan yang semestinya dikuasai oleh tenaga kependidikan tersebut.
- (2) Kebijaksanaan di PT. KAI (Persero) untuk mengembangkan kemampuan dalam manajemen pengembangan tenaga kependidikan sesuai dengan tuntutan tugas dan perkembangan iptek serta pengembangan lembaga pendidikan dan latihan pada umumnya.
- (3) Dengan adanya pembinaan dan pengembangan, sasaran untuk mendapatkan sumber daya tenaga kependidikan yang efisien, efektif dan produktif akan tercapai.

Sedangkan manfaat penelitian ini antara lain :

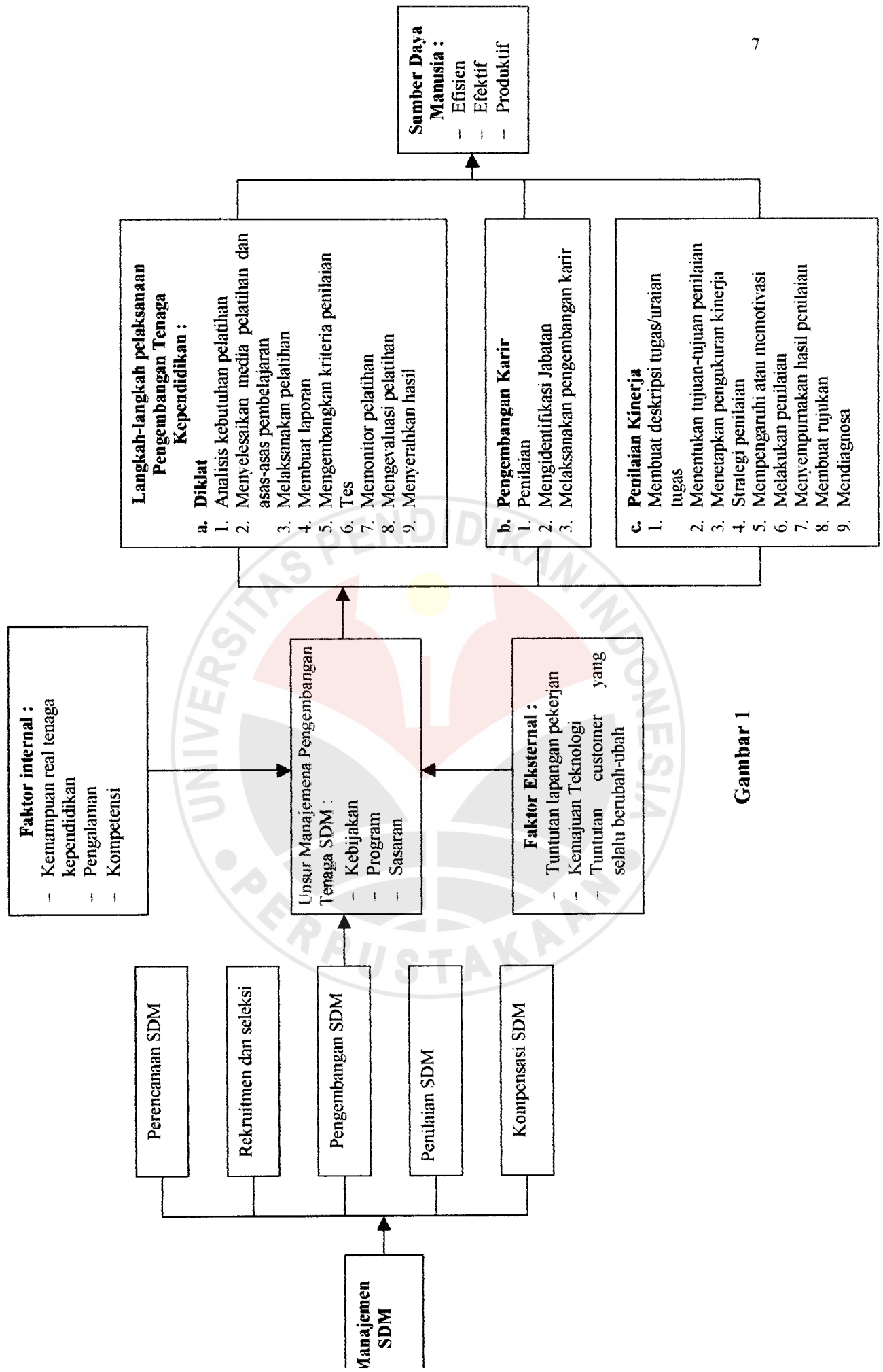
- (1) Sebagai bahan masukan sumbangan pikiran bagi upaya peningkatan kemampuan dalam manajemen pengembangan tenaga kependidikan di lingkungan PT. KAI (Persero), sehingga mampu meningkatkan efektivitas kerja.
- (2) Sebagai bahan masukan bagi organisasi atau perusahaan untuk pelaksanaan pengembangan di masa yang akan datang.

(3) Sebagai bahan masukan bagi upaya penelitian lebih lanjut.

#### **D. Kerangka Berpikir dan Prosedur Penelitian**

Dari latar belakang dan perumusan masalah itu, penulis memiliki kerangka berpikir sebagaimana terlihat pada gambar 1 di halaman berikut.





**Gambar 1**



Berdasarkan gambar 1 dapat dijelaskan bahwa tenaga kependidikan dengan berbagai karakteristiknya merupakan sumber daya manusia yang sangat penting. Sebagai sumber daya manusia yang selalu mengalami perubahan atau keausan dalam bekerja tentu saja perlu ditingkatkan kemampuannya. Usaha untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan manajemen sumber daya manusia, yang meliputi kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, penilaian sumber daya manusia dan kompensasi. Dengan upaya-upaya tersebut diharapkan dapat menciptakan suatu kondisi bekerja yang lebih produktif, sehingga mampu memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan tujuan.

Namun kegiatan manajemen tersebut bukan hanya melaksanakannya saja melainkan harus menggunakan pola yang dipraktekkan. Pola yang dimaksud adalah pola manajemen pengembangan sumber daya manusia yang diarahkan untuk peningkatan efektivitas kerja sehingga secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi pada proses pencapaian tujuan. Dalam manajemen pengembangan dalam hal ini pengembangan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dalam perusahaan yaitu faktor kemampuan real tenaga kependidikan, pengalaman dan kompetensi. Sedangkan faktor yang mempengaruhi dari luar perusahaan yaitu tuntutan lapangan pekerjaan, kemajuan teknologi dan tuntutan para customer yang selalu berubah-ubah. PT. KAI (Persero) yang merupakan perusahaan yang memberikan layanan jasa angkutan darat berusaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumennya. Manajemen pengembangan yang terdiri dari diklat,



pengembangan karir dan penilaian kinerja yang dilakukan bagi tenaga kependidikannya dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Prioritas peningkatan efektivitas kerja dipandang sangat tepat, karena dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Pelaksanaan pengembangan tenaga kependidikan tersebut dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan dan langkah-langkah tertentu. Dalam diklat dilakukan melalui kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian dengan langkah-langkah : (1) menganalisis kebutuhan pelatihan, (2) menyeleksi media pelatihan dan asas-asas pembelajaran, (3) melaksanakan pelatihan, (4) membuat laporan, (5) mengembangkan kriteria penilaian, (6) melaksanakan tes, (7) memonitor pelatihan, (8) mengevaluasi pelatihan, dan (9) menyerahkan hasil. Dalam Pengembangan karir dilakukan melalui kegiatan perencanaan dan pelaksanaan dengan tahap-tahap : yaitu : (1) menilai kegiatan kebutuhan sumber daya manusia, (2) mengidentifikasi jabatan, dan (3) melaksanakan pengembangan karir sesuai dengan visi, misi dan prinsip-prinsip karir yang telah ditentukan. Dalam Penilaian kinerja dilakukan melalui kegiatan, yaitu : (1) mencocokkan peran jabatan dengan pertanggungjawaban pemegang jabatan dan pendeskripsian serta pertanggungjawaban, (2) mengidentifikasi tujuan dan menetapkan pengukuran kinerja serta strategi-strategi, (3) meningkatkan komitmen, dan (4) menentukan usaha sebagai umpan balik. Langkah-langkah yang diambil adalah : (1) membuat deskripsi tugas atau uraian jabatan tugas yang diperlukan untuk memberikan arah tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, (2) menentukan tujuan-tujuan penilaian, (3) menetapkan pengukuran kinerja, (4) strategi penilaian, (5)

mempengaruhi/memotivasi, (6) melakukan penilaian, (7) menyempurnakan hasil penilaian, (8) membuat rujukan, dan (9) mendiagnosa.

Dengan manajemen pengembangan tenaga kependidikan yang baik diharapkan akan menghasilkan output atau lulusan tenaga kependidikan yang berhasil dan berkemampuan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan mampu untuk meningkatkan prestasi kerja dengan hasil yang baik pula.

#### **E. Asumsi Dan Premis Penelitian**

Menurut Winarno Surakhmad (1987:68), menyatakan bahwa asumsi adalah, “Suatu yang dianggap konstan. Asumsi menetapkan faktor-faktor yang diasumsi. Asumsi dapat berhubungan dengan syarat-syarat, kondisi-kondisi dan tujuan asumsi memberikan hakekat, bentuk dan arah argumentasi”.

Berdasarkan rumusan di atas, maka asumsi penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1) Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya;
- (2) Untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan diperlukan tenaga kependidikan yang mempunyai potensi atau kekuatan dan kemampuan yang harus dioptimalisasikan;
- (3) Untuk mengoptimalisasikan potensi, kekuatan dan kemampuan tenaga kependidikan tersebut, perlu dikembangkan agar dengan hasil ini diharapkan akan dapat meningkatkan efektivitas kerja;

- (4) Untuk mewujudkan pengembangan yang berhasil diperlukan manajemen yang baik dan tepat.

Dari asumsi di atas penulis mengemukakan berbagai premis, yaitu :

1. Manajemen sumber daya manusia sangat penting karena menjadikan organisasi atau perusahaan mampu bersaing dan mempertahankan hidupnya untuk tumbuh dan berkembang. Untuk mempertahankan eksistensinya untuk maju, maka organisasi atau perusahaan harus mampu untuk mengelola sumber daya manusianya melalui proses manajemen. Salah satunya adalah kegiatan pengembangan yang terdiri dari : (1) latihan atau training yaitu suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan, sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan. (Alex S. Nitisemito, 1988:86), (2) pengembangan karir, adalah “the pattern of work-related experiences that span the one’s life” (1987:9). Artinya adalah suatu pola yang berhubungan dengan pengalaman pekerjaan seseorang selama jangka waktu tertentu (Harris dan DeSimone, 1994:11), dan (3) penilaian kinerja adalah suatu mekanisme untuk memastikan bahwa karyawan pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh atasan mereka. (Rao, 1992:1).
2. Unsur yang terpenting dalam perusahaan apapun bentuk dan coraknya ialah manusia. Manusia sebagai sumber dan penggerak utama dari segala kegiatan ekonomi. Dalam mewujudkan efektivitas kerjanya, perusahaan banyak

didominasi oleh sumber daya manusia yang berkenaan dengan efektivitas kerjanya. Karena semakin tinggi tingkat efektivitas kerja sumber daya manusia tersebut akan menghasilkan kontribusi yang banyak dan baik pula bagi perusahaan. Untuk itu tingkat efektivitas kerja perlu diukur agar pencapaian tujuan dapat diketahui, seperti yang dikemukakan oleh H. Emerson bahwa efektivitas adalah “Control Government is measuring intern of attaining prescribe goals or objectives”. Yang diterjemahkan oleh Soewarna Handayadiningrat (1985:16), bahwa efektivitas adalah peningkatan keberhasilan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya lebih dahulu.

3. Faktor yang menentukan efektivitas pelaksanaan pengembangan adalah ketepatan dalam manajemen pengembangan. Dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia sangat sukar, karena dalam melaksanakan pengembangan ini adalah sangat banyak dan beragam. Untuk itu merupakan suatu keahlian tertentu yang dimiliki oleh para pelaku khususnya para manajer untuk mampu manajemen sebaik mungkin dalam pelaksanaan pengembangan tenaga kependidikan.

#### **F. Hipotesis Penelitian**

Mengacu pada konsep berpikir dan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat gambaran tertentu mengenai manajemen pengembangan yang terdiri dari diklat, pengembangan karir dan penilaian kinerja dalam meningkatkan efektivitas kerja.
2. Terdapat hubungan tertentu antara diklat dan efektivitas kerja. Kecenderungan hubungannya adalah signifikan.
3. Terdapat hubungan tertentu antara pengembangan karir dan efektivitas kerja. Kecenderungan hubungannya adalah signifikan.
4. Terdapat hubungan tertentu antara penilaian kinerja dan efektivitas kerja. Kecenderungan hubungannya adalah signifikan.



